

MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL

AUTOR: D. IÑAKI DORRONSORO, *Consultor de LKS, S. Coop., Guipúzcoa*

A lo largo de los últimos cien años, en los que se ha desarrollado la empresa moderna industrial y de servicios, las ideas y modelos de gestión han estado íntimamente ligados al contexto histórico, al entorno social, cultural y científico. Han ido surgiendo como verdaderos intentos de responder a las nuevas dificultades y crisis a los que ha tenido que enfrentarse la empresa y la sociedad occidental, llegando incluso a transformar la concepción de la empresa y su papel en la sociedad.

Aunque solo fuera a nivel teórico o académico, se podría establecer una cuádruple correlación entre contexto histórico, grandes escuelas o movimientos de gestión, las formas de dirigir y las familias de métodos y herramientas más característicos de cada una de ellas. El mundo de la teoría y práctica del management no ha sido, en absoluto, ajeno a las ideologías y concepciones filosóficas dominantes en nuestra sociedad desde finales del siglo pasado.

Además, hay que advertir sobre el hecho de que la ciencia del management, por lo menos en su forma elaborada, es un producto americano y anglosajón. La mayor parte de los autores y practicantes más conocidos son americanos, salvo algunas excepciones relevantes Del Bono, Shingo o Evans.

En el gráfico núm. 1 se representan las principales escuelas de gestión a partir de los umbrales de la ciencia del management y sus figuras más representativas. En el gráfico núm. 2 apa-

recen los cinco modos o formas de dirección tal como han sido tipificados por Alain Chauvet. Como complemento, en el gráfico núm. 3 se indican las familias de métodos características de cada uno de los modos de dirección.

Aun a riesgo de simplificar, dado que las fronteras temporales y conceptuales entre unos y otros no son claramente visibles, podemos afirmar que **la dirección tradicional** es la forma dominante desde finales del siglo XIX hasta el año 1935 y se puede identificar con lo que hoy en día denominamos **taylorismo**.

Los grandes movimientos o escuelas que alimentan las concepciones y métodos del taylorismo son sobre todo, **la burocracia** weberiana y **el management científico** de Taylor. Florece en la época en que el racionalismo científico y económico dominan la escena, después de tres siglos de desarrollo científico y económico muy íntensos. El siglo XIX ha sido el de los grandes inventos y, también de las grandes utopías. Se piensa que el hombre será liberado por la máquina y que la ciencia será capaz de analizar y resolver todo, al mismo tiempo que niega aquello que no se somete a sus reglas.

Las empresas están constituidas por individuos engranaje en una estructura basada en reglas perfectamente definidas y formalizadas, diseñadas racionalmente. Manda la especialización, la norma, la impersonalidad, el trabajo duro y mecánico. Se caracteriza al trabajador desde una perspectiva negativa- es la época de las grandes

masas de inmigrantes con una gran movilidad y del paso del artesano polivalente al obrero no cualificado- que requiere un mando que piensa y ordena en busca de la eficiencia en un proceso de producción en masa.

El trabajo en el taller está sujeto a técnicas científicas orientadas a maximizar la productividad del trabajador. Se crean los fundamentos de la medición del trabajo, del estudio de tiempos y movimientos, de la observación de cada fragmento más pequeño y simple en el que se divide la tarea manual, del diseño de los puestos de trabajo, herramientas que aún hoy en día se siguen utilizando. Estamos en la economía de la producción en masa, dado que la oferta es inferior a la demanda y se concibe la empresa como una organización cerrada, poco flexible, donde prima la empresa sobre el individuo. Las acciones humanas están orientadas a la maximización de su interés individual, especialmente económico, rechazándose el sindicalismo y la negociación colectiva.

Esta oleada de crecimiento económico acaba agotándose y generando la gran crisis del año 1929. Primero, la empresa crece y cuanto más grande se convierte más compleja y difícil de manejar. Para responder a esta complejidad se desarrolla todo el cuerpo de doctrina conocida como **management administrativo** cuya figura más relevante es Fayol. No se modifican, de momento los grandes principios y concepciones precedentes, pero se desarrolla una ciencia más refinada de la organización mecanicista basada en la división del trabajo y el diseño de las estructuras. Fayol y sus discípulos determinan qué tipos de especialización y jerarquía optimizan la eficiencia de la organización y acuñan conceptos como span of control, unidad de mando, etc.

Podemos considerar a esta escuela como la culminación del modelo clásico o tradicional pero

que deja una gran impronta en el tratamiento de las organizaciones hasta nuestros días.

Segundo, la racionalización de los sistemas empresariales basados en el predominio bestial de la máquina sobre el hombre no solucionan los problemas de la industrialización de América de los años 20. La **dirección por las relaciones humanas** y sus soportes conceptuales y teóricos que proceden del **movimiento de las relaciones humanas**, de sus antecesores de la **escuela del factor humano** y sus continuadores de la **escuela behaviorista**, responden al deseo de los americanos de humanizar su sociedad sin interferir el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado. Mayo y Barnard descubren que la productividad y las relaciones humanas están estrechamente unidos.

La sociología y la psicología adquieren carta de naturaleza científica y su creciente influencia se deja sentir. Asistimos a la expansión del sindicalismo y se comprueba que existe una organización informal que subyace bajo el diseño científico y racional. Tras los famosos experimentos de Hawthorne, se examinan las relaciones entre las condiciones de trabajo y la producción. Se piensa que una dirección amistosa y relajada de la fábrica genera una mayor productividad, pues un elemento clave es la motivación de las personas orientada al trabajo en equipo.

Se admite el máximo nivel competitivo fuera de la empresa pero ninguno en su interior. Estamos ante una especie de movimiento romántico en la gestión, con una fuerte llamada por lo social y la solidaridad interna en la empresa. Se trata de alcanzar simultáneamente los objetivos del individuo y de la organización. La empresa debe centrarse más en el individuo, con cierto interés paternalista en el trabajador, pa-

ra motivarle y hacerle participe de las metas corporativas.

En una primera etapa todo se orienta a dinamizar el trabajo de los grupos integrándolos en la organización, pero a partir de 1945 entramos en el período psicológico y, especialmente entre los años 1950 y 1980, se desarrollan todas las técnicas de desarrollo organizacional, de enriquecimiento de los puestos, de calidad de vida en el trabajo, la teoría del liderazgo situacional, teoría X y teoría Y, la matriz gerencial, etc., con una fuerte orientación individual y psicológica.

Autores como Argyris, Maslow y Herzberg, en el marco del idealismo de los años sesenta, comprueban que a pesar del bienestar económico postbélico, la organización convencional genera tensiones psicológicas y que se requieren estructuras más orgánicas. Hemos pasado de la economía de la producción a la economía del consumo.

Se produce un dramático declinamiento de la confianza americana en sí mismos y ase adueña una sensación de pesimismo. Se busca un modelo de sociedad y de las organizaciones basadas en el consenso mediante una aproximación democrática y humanística. Cualquier cosa que pueda causar, aunque sea un mínimo desasosiego personal, es ilegítimo y todo lo nuevo es mejor que lo antiguo. Se produce una pérdida de fe en el razonamiento científico y los líderes y la vuelta a las preocupaciones personales, al individualismo competitivo. A pesar de un buen nivel de vida el descontento del trabajador con su trabajo es cada vez mayor, popularizándose las formas de pensamiento terapéuticas.

La solución es que los empleados asuman una mayor responsabilidad sobre los resultados de su trabajo, permitiéndoles la participación en el

desarrollo y contenidos de sus puestos. El trabajador busca la oportunidad de crecer y desarrollarse en su trabajo, sintiendo la necesidad de aceptación, estatus y reconocimiento. Si se permite a los empleados ser responsables de su trabajo, su actitud hacia la empresa se volverá totalmente positiva e, incluso pueden llegar a compartir las metas de la empresa.

Pero puede afirmarse que, ésta escuela de **las neo-relaciones humanas** tiene un enfoque exagerado en el individuo. en sus valores, en su capacidad de liderazgo. Todo el edificio teórico y metodológico de éste período evoluciona y soporta las formas directivas que conocemos como **dirección moderna participativa**.

La gran crisis de los años 70, sobre todo en la economía occidental, y la emergencia de la competencia japonesa acaba con el mito de la máquina, del superordenador y del robot y refuerza la toma de conciencia de que el hombre es el recurso principal de la empresa y que no podrá ser considerado en adelante como un simple engranaje. Así pues se popularizan los métodos participativos y descentralizados, dando lugar a **la dirección moderna**.

La etapa 1980-1990 se puede entender como el período emprendedor con una nueva cultura. El único objetivo de los negocios es competir con otros para conseguir los favores del cliente como rey. Se vive el espectacular crecimiento de las importaciones japonesas pero, al mismo tiempo, el retorno del optimismo americano, en su capacidad de generar tecnología y de innovar.

Tras la primera sorpresa, se compara y analiza la efectividad americano-japonesa y se concluye con que es posible la transformación interna, ser competitivo con buenas ideas y orden en aplicarlas. Vuelve a nacer el orgullo en la comunidad de los negocios y la moda de ganar dinero, la avaricia, el culto a la personalidad,

el énfasis en la competencia, el individualismo y la supervivencia del mejor.

En un entorno rápidamente cambiante, declina la infalibilidad del directivo y se tiende hacia la responsabilidad social de la empresa. Hay una reducción de la presión de los sindicatos, se asume que el desempleo es consecuencia del fracaso de la gestión del personal y todo el mundo se lanza tras la búsqueda de la ventaja competitiva.

La influencia de los medios en temas de gestión es cada vez mayor y la influencia de los académicos de la escuela de las relaciones humanas va siendo sustituido por los gurus- académicos, consultores y directivos exitosos- que rompen con los anteriores pero adaptan sus ideas a las realidades y necesidades de los años 80. Paralelamente se ha desarrollado enormemente el negocio del libro de gestión.

La **dirección moderna**, tanto en su forma **planificadora** como **participativa** responde a los modelos elaborados por todas estas generaciones de académicos y consultores que pueden ser clasificados a su vez en diferentes corrientes, **la escuela del desarrollo organizacional**, **la escuela neoclásica**, la de **los estrategas** y de **la excelencia**. La escuela de sistemas, la investigación operativa, la teoría de la información, y la teoría de los juegos son mas bien campos de la ciencia o en la frontera de la ciencia que han inspirado e inspiran muchas de las producciones intelectuales, mensajes optimistas y recomendaciones: Innovación, más trabajo en equipo, mayor poder del empleado, más participación, menos niveles jerárquicos, menos burocracia, compromiso del empleado, responsabilidad, creatividad, antirracismo, antinúmeros, antilógica. Una organización puede ser coordinada efectivamente mediante su sistema de valores y cultura, mas que mediante reglas y órdenes. En resumen, importancia funda-

mental de la visión y del liderazgo, la cultura, la gente.

En el gráfico núm.4 se indican la diversas herramientas que están proliferando en los tiempos más recientes. A principios de los años 80, el análisis del valor, made in USA, llegó a ser considerado como un valor seguro, pero un par de años más tarde la esperanza se llamaba círculos de calidad, made in Japan. Hasta entonces los grandes métodos de los anglosajones giraban en torno al márketing y las tecnologías de la información.

A finales de la década, los círculos de calidad han ido diluyéndose paulatinamente en un fondo más vago y englobante como la calidad total, dando entrada a los métodos de gestión basados en los procesos o flujos a la japonesa. El kanban destrona al MRP americano, que los informáticos habían transformado en un auténtico dinosaurio. La simplificación de las ideas y procesos se impone, el soft se vuelve más importante que el hard.

Como consecuencia de sus éxitos comerciales, los japoneses nos han convertido al método shingo de cambio rápido de herramienta, a los métodos Tagushi y el QFD. A continuación ha llegado la ingeniería simultánea y, después del año 1993, los americanos arrasan con la reingeniería, verdadera caja milagrosa que pretende hacernos conseguir cualquier cosa si somos capaces de olvidarnos de todo.

Es evidente que éste optimismo, a veces de carácter voluntarista, tiene sus límites. No todo el mundo puede ser un vencedor, ni basta con unas ideas con un poco de orden en su aplicación para conseguir la excelencia. Además, podemos observar todos los días, cómo muchas empresas se quedan en la cuneta, por mucho que hayan abrazado el espíritu y las recomendaciones más populares de cada momento. ¿Qué hori-

zontes se perfilan en el futuro de las ideas y métodos de gestión?

Pueden surgir tendencias sociales antinegocios, contra las grandes corporaciones y bancos, paralelamente al resurgimiento de un nuevo paradigma para contemplar y entender el mundo. Cierta vuelta a las ideas de la escuela neo-relaciones humanas con conexiones con el pensamiento oriental (ejercicios, meditación y disciplina mental).

Estas nuevas corrientes que vienen denominándose como **NAT (New Age Training)**, con unos contornos muy difusos, toman prestadas muchas ideas de la física cuántica, la cibernética, la teoría del caos, la ciencia del conocimiento y las tradiciones religiosas occidentales y orientales, mezclándolas de forma interrelacionada.

Se parte del principio de que la realidad no es absoluta, sino un subproducto de la consciencia humana. De ahí la importancia de la explo-

ración de los interior en relación al papel social de la persona. Y para la exploración de lo interior se proponen experiencias de desarrollo personal para ayudar a los empleados a entenderse mejor a sí mismos, generar energía espiritual y paz interior, reducir el stress y mejorar la creatividad.

Se plantean nuevas vías de contemplar el mando, cumpliendo los preceptos del aikido que ponen el énfasis en la armonía, antes que el dominio. Para ello es conveniente el uso del Y Ching y de la danza.

Se sitúa a clientes, empleados y proveedores en el núcleo de una estructura reticular que enfatiza la interconexión y las relaciones basadas en las comunicaciones, la información y el conocimiento.

¿Llegarán a consolidarse y a sustituir a sus predecesores, los gurus, aun muy fuertes?